

С. М. Бондаренко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID ID: 0000-0001-7183-1395

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.13—14.34

# ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ МОДЕЛІ EFQM 2020

S. Bondarenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Assistant professor of Department  
of management and public administration, Kyiv National University of Technologies and Design

## THE SPECIFICS OF USING OF THE EFQM 2020 MODEL IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

**У статті розкрито сутність самооцінки діяльності організації за новою моделлю ділової досконалості EFQM 2020 як важливої складової в системі управління організацією, основи її вдосконалення, досягнення конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринках та перемоги в конкурсах з якості. Самооцінка організації за моделлю EFQM 2020 року — всебічний аналіз діяльності силами самої організації. Самооцінку використовують як інструмент моніторингу за станом організації, а також здійснюють за участі в національних та світових конкурсах якості. Визначено цілі проведення самооцінки організації за новою моделлю ділової досконалості EFQM 2020, її переваги та методи проведення. Розглянуто чинники, що вплинули на розробку нової моделі EFQM 2020, яка описує досконалу організацію за допомогою 7 критеріїв і 25 підкритеріїв, розділених на три групи: напрям-виконання-результат. Проведено порівняльний аналіз моделі EFQM та міжнародного стандарту ISO 9001:2015.**

**The article reveals the essence of self-assessment of the organization according to the new model of business excellence EFQM 2020 as an important component in the management system of an organization, the basics of its improvement, competitiveness in domestic and global markets and winning quality competitions. Organization's self-assessment according to the EFQM 2020 model is a comprehensive analysis of the organization's own activities. Self-assessment is used as a tool for monitoring the condition of an organization, which aims to find areas for improvement and is carried out in national and global quality competitions. The goals of self-assessment of an organization according to the new model of business excellence EFQM 2020, its advantages and methods are carried out.**

**In the process of self-assessment of an organization as a standard in Europe and in the world uses the model of business excellence EFQM. This model was launched by the European Foundation for Quality Management, which in 2017 brought the quality competition for this model to the world level called the Global EFQM Excellence Award and established a new rating system for the best organizations EFQM Global Excellence Index.**

*The globally recognized EFQM model, used by thousands of organizations around the world, is undergoing constant cycles of improvement and is being systematically revised. At the annual EFQM forum on October 23–24, 2019 in Helsinki (Finland), the new model EFQM 2020 was presented for the first time, which is intended for use as a tool for assessing the business development of an enterprise or organization. Since there have been many irreversible changes in society recently, in particular global warming, globalization, the model was in 2019 radically revised and updated.*

*EFQM 2020 describes a perfect organization using 7 criteria and 25 sub-criteria, divided into three groups: direction-execution-result. The factors that influenced the development of the new model are considered, in particular the need to creatively and quickly adapt to constant and unpredictable changes, the emergence of new generations of people, increasing consumer demands and expectations to obtain ready-made values, and others.*

*Ключові слова: самооцінка, ділова досконалість, модель EFQM 2020, якість, премія з якості.  
Key words: self-assessment, business excellence, EFQM 2020 model, quality, quality award.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному глобалізованому світі успішна робота будь-якої організації неможлива без постійного удосконалення її діяльності та підвищення якості продукції, що випускається, і послуг, що надаються. Це удосконалення повинно базуватися на проведенні самооцінки діяльності, в результаті якої організації визначають сильні та слабкі сторони, динаміку розвитку бізнесу, порівнюють свої показники з аналогічними показниками інших підприємств та організацій. Якщо раніше організація оцінювала якість та конкурентоспроможність своєї продукції та послуг, наразі цього замало. Потрібна оцінка діяльності всієї організації у порівнянні з деякою моделлю, яка визнається у всьому світі. Для цього використовуються моделі міжнародних та національних премій з якості. Найбільш відомими з них є японська премія якості Едварда Демінга, премія США Малькольма Болдріджа та премія Європейського фонду управління якістю EFQM, яку ще називають моделлю ділової досконалості.

Проводиться самооцінка діяльності за обраною моделлю власними силами організації, а потім, якщо самооцінка показала високі результати, можна прийняти участь у конкурсі з метою отримання премії з якості, а значить, визнання у суспільстві, підвищення ділового іміджу і репутації. Тому тема проведення самооцінки за моделлю EFQM сучасними організаціями та підприємствами є актуальною та важливою.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних основ премій якості та моделей ділової досконалості підприємств і організацій присвячені праці таких закордонних та вітчизняних вче-

них: Виноградов Л.В., Калита Т.П., Лівінський О.М., Лойко Д.П., Момот О.І., Пальчик С.П., Савенко В.І., Чертков О.Ю. та ін. Підходи до підвищення якості та забезпечення ділової досконалості як основи конкурентоспроможності підприємств та організацій розглянуто в роботах [2; 3; 7]. Загальні теоретичні та методичні підходи до управління якістю, стандартизації, сертифікації сформовано у працях [1; 4—6; 8; 9].

Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці менеджменту якості, ділової досконалості, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, проблеми самооцінки організацій за новою моделлю ділової досконалості Європейського фонду управління якістю EFQM 2020 року на сьогодні не опрацьовані і потребують розгляду та обговорення у наукових колах.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є ознайомлення з новою моделлю Європейського фонду управління якістю EFQM 2020 року і доведенню доцільності її використання на промислових підприємствах та в організаціях України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Удосконалення діяльності організації має ґрунтуватися на результатах періодичного аудиту її роботи з ініціативи самої організації. Він має назву самооцінки і представляє собою порівняння діяльності та її результатів з моделлю роботи організації, взятої за еталон.

На думку О.І. Момота, самооцінка — це всебічний, систематичний і регулярний аналіз діяльності організації та досягнутих результатів і їх відповідності визначеним критеріям, який проводиться за ініціативи самої організації [9].

Таблиця 1. Методи проведення самооцінки організації

Метод	Суть методу
Моделювання конкурсу	Імітація процесу участі в конкурсі з якості (оцінювання на основі розгорнутих матеріалів)
Метод формулярів	Складання спеціальних формулярів (форм) за критеріями моделі EFQM (оцінювання на основі узгоджених форм)
Проведення круглого столу	Обговорення за участю керівництва (оцінювання на основі особистих уявлень учасників)
Метод анкетування	Заповнення анкет за критеріями моделі EFQM (оцінювання на основі узгоджених анкет)
Метод матричних діаграм	Заповнення спеціальної матриці, в якій наводяться результати, досягнуті компанією
Метод рівної участі	Рівна участь в оцінці і активна взаємодія керівництва підрозділу і експертів, які не є співробітниками даного підрозділу

Як вважає Л.В. Виноградов, самооцінювання — вичерпний і систематичний перегляд принципів діяльності компанії і результатів, що досягаються нею, здійснюваний з урахуванням моделі розвитку бізнесу, яку реалізує зазначена компанія [5].

Як бачимо, самооцінка організації — це всебічний аналіз діяльності силами самої організації. Її прийнято поділяти на:

— самооцінку як інструмент моніторингу за станом організації, яка має на меті пошук сфер для поліпшення. Організація може використовувати існуючі моделі премій з якості або розробити власні критерії самооцінки;

— самооцінку, що здійснюється при участі організації в національних та світових конкурсах якості.

Для того щоб самооцінка була дієвою, вона повинна носити системний характер.

Цілі проведення самооцінки організації за моделлю EFQM 2020:

— надати організації рекомендації, що базуються на самооцінці, направлені на поліпшення її діяльності;  
— порівняти фактичні і планові показники для аналізу причин, коригування дій і подальшого планування;

— визначити сфери діяльності організації, що потребують поліпшення;

— визначити стан організації на даний момент;

— поліпшити координацію взаємодії керівництва із співробітниками;

— порівняти результати роботи різних підрозділів;



Рис. 1. Модель EFQM 2020

Джерело: [10].

НАПРЯМОК	ВИКОНАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ
<b>1. Мета, бачення та стратегія</b> Визначення мети та бачення; Визначення та розуміння потреб заінтересованих сторін; Розуміння екосистеми, власних можливостей і ключових викликів; Розроблення стратегії; Проектування та впровадження системи корпоративного управління і	<b>3. Залучення заінтересованих сторін</b> <b>Споживачі:</b> Побудова сталих стосунків; <b>Люди:</b> Приваблення, залучення, розвиток і утримання; <b>Бізнесові та керуючі заінтересовані сторони:</b> Забезпечення і втримання постійної підтримки; <b>Суспільство:</b> Внесок у його розвиток, благополуччя та заможність; <b>Партнери та постачальники:</b> Побудова взаємодії і забезпечення підтримки для створення сталих	<b>6. Сприйняття заінтересованими сторонами</b> Результати сприйняття споживачами; Результати сприйняття людьми; Результати сприйняття бізнесовими та керуючими заінтересованими сторонами; Результати сприйняття суспільством; Результати сприйняття партнерами і постачальниками.
<b>2. Організаційна культура та лідерство</b> Спрямовання організаційної культури та плекання цінностей; Створення умов для реалізації змін; Створення можливостей для творчості та інновацій; Єднання навколо мети, бачення і стратегії залучення до їх реалізації.	<b>4. Створення сталих цінностей</b> Проектування цінностей і того, як вони будуть створюватися; Комунікації та продаж цінностей; Створення і передача цінностей; Визначення загального досвіду і забезпечення його отримання.	<b>7. Стратегічні та операційні результати</b> Стратегічні та операційні показники результатів діяльності.
	<b>5. Управління діяльністю і трансформаціями</b> Управління діяльністю і управління ризиками; Трансформація організації для готовності до майбутнього; Керування інноваціями і застосування технологій; Використання можливостей даних, інформації та знань; Управління активами та ресурсами.	

Рис. 2. Критерії моделі EFQM 2020

Джерело: [6].

— скоординувати зусилля по поліпшенню діяльності в різних підрозділах організації.

Переваги проведення самооцінки діяльності організації за моделлю EFQM 2020:

1) визначає відповідність певної організації ідеальній організації, якою її бачать на сьогодні в Європі та у світі за критеріями моделі EFQM;

2) дозволяє проаналізувати потенціал організації та виділити найбільш важливі напрями удосконалення;

3) створює надійний фундамент для стратегічного планування діяльності організації;

4) надає об'єктивну інформацію про сильні та слабкі сторони організації;

5) сприяє навчанню персоналу діловій досконалості та удосконаленню організації, застосуванню цих знань у своїй професійній діяльності;

6) залучає персонал до участі в конкурсах якості;

7) мотивує співробітників до досягнення високих результатів та підвищення продуктивності праці;

8) сприяє підвищенню лояльності персоналу до організації;

9) надає можливість порівняння організації з іншими організаціями та компаніями, сприяє обміну досвідом усередині між підрозділами та за межами організації.

У практичній діяльності підприємств існують наступні методи проведення самооцінки організації, які наведено в таблиці 1.

Найбільш точним методом проведення самооцінки вважається метод моделювання конкурсу, який передбачає підготовку повного текстового документу великого обсягу (більше 65 сторінок), в якому проведено аналіз діяльності організації на основі критеріїв моделі EFQM.

Модель EFQM для оцінки досягнутих результатів діяльності підприємств у сфері якості та визначення переможців у конкурсах з якості започаткована у 1991 році Європейським фондом управління якістю. У 2017 році фонд вивів цей конкурс з якості на світовий рівень під назвою Global EFQM Excellence Award і заснував нову рейтингову систему для кращих організацій EFQM Global Excellence Index.

Всесвітньо визнана модель EFQM, яку використовують тисячі організації в світі, проходить постійні цикли вдосконалення і планомірно переглядається. На щорічному форумі EFQM 23-24 жовтня 2019 року у місті Гельсінкі (Фінляндія) була вперше представлена нова модель EFQM 2020, яка призначена для застосування як інструмент оцінки розвитку бізнесу підприємства чи організації. Оскільки за останній час у суспільстві сталося багато незворотних змін, зокрема глобальне потепління, глобалізація, модель EFQM була у 2019 році кардинальним чином переглянута і оновлена.

EFQM — це опис ідеальної організації і методика, що дозволяє порівняти реальні організації з ідеалом за 1000-бальною шкалою [6].

Модель призначена для використання організаціями будь-якого розміру або сектора, не залежно від виду діяльності та чисельності працюючих і являє собою універсальну, перевірену на практиці структуру для побудови системи управління сучасною організацією.

На розробку нової моделі EFQM 2020 вплинули такі чинники:

— Необхідність креативно і швидко адаптуватися до постійних і непередбачуваних змін, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації.

— Поява нових поколінь людей (міленіалів, зумерів) з новими цінностями, пріоритетами та звичками.

— Підвищення вимог та очікувань споживачів щодо отримання ними не просто товарів чи послуг, а готових цінностей.

— Розвиток сталого розвитку країн та регіонів на принципах ООН;

— Підвищення корпоративної соціальної відповідальності підприємств та організацій.

Висока ефективність моделі EFQM визначається тим, що вона описує досконалу організацію за допомогою 7 критеріїв і 25 підкритеріїв, які розділені на три групи: напрям-виконання-результат (рис. 1). Підкритерії моделі EFQM наведено на рис. 2.

До напрямку відносяться два критерії:

1. Мета, бачення та стратегія;
2. Організаційна культура та лідерство.

Друга група — виконання — має три критерії:

1. Залучення зацікавлених сторін;
2. Створення сталих цінностей;
3. Управління діяльністю і трансформаціями.

До третьої групи результатів включено два критерії:

1. Сприйняття зацікавленими сторонами;
2. Стратегічні та операційні результати.

Модель EFQM призначена для визначення сильної мети підприємства, надихання лідерів на кожному рівні та створення корпоративної культури, відданої лідерським характеристикам, залишаючись при цьому спритними, адаптивними та здатними розвиватися для майбутнього.

EFQM робить безпрецедентний акцент на важливості мети, бачення та спритних стратегіях для організацій, якщо вони мають на меті створити стійку цінність. Бути спритним серед виникаючих загроз — це маркер ефективної організації. Нова модель EFQM забезпечує організаційний аналіз та розуміння, щоб прокласти підприємству безпечний шлях до прогресу та трансформації [10].

Модель EFQM 2020 має достатньо широке застосування. По-перше, вона є моделлю для самооцінки і самоаналізу діяльності організацій, по-друге, дає можливість провести порівняння реальної організації з Моделлю для визначення її сильних сторін і можливостей для удосконалення, по-третє, дає змогу провести зовнішню оцінку і підтвердження рівня організації, отримати нагороду з якості EFQM.

Розглянемо ключові відмінності Моделі EFQM 2020 від міжнародного стандарту ISO 9001:2015:

1. Модель EFQM 2020 призначена для кількісної оцінки рівня розвитку організації за певними критеріями, тоді як сертифікація на відповідність вимогам стандартів ISO серії 9000 тільки констатує відповідність встановленим вимогам.

2. Розробка і сертифікація системи управління якістю у відповідності до вимог стандарту ISO 9001 найчастіше пояснюються ринковими вимогами, умовами контрактів і направлена на виконання мінімальних вимог споживачів і суспільства до забезпечення деякого середнього рівня якості. Отримання премії з якості означає визнання організації досконалою і кращою, такою, що має високий рівень якості, що призводить до підвищення конкурентоспроможності, престижу та ділової репутації організації. Конкурси з якості мають на меті обмін передовим і прогресивним досвідом управління і забезпечення якості; сприяють розповсюдженню передових форм управління підприємствами та організаціями.

3. Модель EFQM 2020 на відміну від стандарту ISO 9001:2015, орієнтована на задоволення не тільки потреб споживачів, а всіх заінтересованих сторін.

4. Не 2-х бальна, а 1000 бальна шкала оцінювання Моделі EFQM створює більшу можливість бачити тенденції зміни рівня досконалості і кількісно оцінити різні аспекти діяльності підприємства.

Для участі в конкурсі на отримання премії з якості організація може не мати сертифіковану систему управління якістю. Але якщо така система впроваджена, організації легше отримати високу оцінку за низкою критеріїв премії.

Модель EFQM 2020 є дієвим інструментом для досягнення підприємством ділової досконалості. Нині модель EFQM використовують багато тисяч компаній на всій планеті. Серед них: Операційний директорат ООН, Уряд Дубаї, Bosh, Siemens, Philips, BMW, Electricity de France, Grundfos, Infeneon, TNT, Airbus, Ricon, Solvay, Carl Zeiss, Virgin, Enagas та ін.

## ВИСНОВКИ

Самооцінка організації за моделлю EFQM 2020 надає інформацію про ті сфери діяльності, удосконалення яких позитивно впливає на конкурентоспроможність організації і забезпечує їй успіх у конкурентній боротьбі. Розглянувши сутність моделі EFQM 2020, цілі, які вона переслідує, а також її переваги, застосування, порівняння з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015 можна порекомендувати дану модель для проведення самооцінки сучасними підприємствами та організаціями в якості інструменту моніторингу за станом організації та при участі організації у конкурсах якості.

## Література:

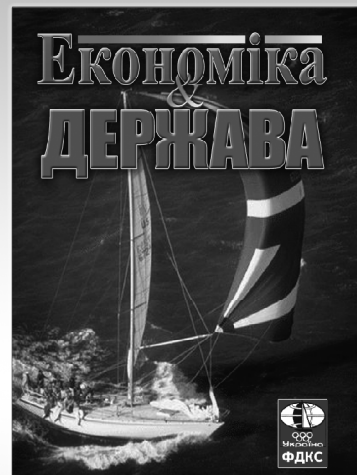
- Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. Економічний простір. 2016. № 105. С. 154—163.
- Бондаренко С.М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. Економіст. 2004. № 12. С. 35—37.
- Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 200—208.
- Бондаренко С.М., Михайленко Н.В. Базова концепція загального управління якістю TQM: Роль персоналу. Економічний простір. 2015. № 103. С. 139—146.
- Виноградов Л.В., Семенов В.П., Бурылов В.С. Средства и методы управления качеством: учебное пособие. Москва: Инфра-М, 2016. 220 с.
- Калита Т.П. Модель EFQM 2020: матеріали 28-го Міжнародного форуму "Дні якості в Києві 2019" 07 листопада 2019 р. Київ: УАЯ, 2019. URL: <https://www.uaq.org.ua> (дата звернення 20.07.2020).
- Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2016. № 2. С. 79—85.
- Менеджмент якості в будівництві і геном ділової досконалості організацій / під загальною редакцією Лівінського О.М., Савенка В.І., Пальчика С.П., Черткова О.Ю. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 232 с.
- Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
- EFQM Model: веб-сайт. URL: [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (дата звернення 20.07.2020).
- Vinogradov, L. V. Semenov, V. P. and Burylov, V. S. (2016), *Sredstva i metody upravleniya kachestvom* [Means and methods of quality management], Infra-M, Moscow, Russia.
- Kalyta, T. P. (2019), "EFQM Model 2020", *Zbirka materialiv Mizhnarodnoho forumu "Dni yakosti v Kyievi 2019"* [Proceedings of the 28th International Forum "Quality Days in Kyiv 2019"], 28 Mizhnarodnyj forum "Dni yakosti v Kyievi 2019" [28 International Forum "Quality Days in Kyiv 2019"], UAYa, Kyiv, Ukraine, November 7, 2019, available at: <https://www.uaq.org.ua> (Accessed 20 July 2020).
- Kasych, A.O. and Khar'kova, Zh.V. (2016), "Management of competitive advantages of the enterprise", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 2, pp. 79—85.
- Livins'kyj, O. M. Savenko, V. I. Pal'chyk, S. P. and Chertkov, O. Yu. (2018), *Menedzhment yakosti v budivnytstvi i henom dilovoi doskonalosti orhanizatsij* [Quality management in construction and the genome of business excellence of organizations], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
- Momot, O.I. (2007), *Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti* [Quality management and elements of the quality system], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
- The official site of EFQM (2020), "EFQM Model", available at: [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (Accessed 20 July 2020).

Стаття надійшла до редакції 00.00.2020 р.

## References:

- Bondarenko, S.M. (2016), "Corporate social responsibility in the concept of total quality management at the enterprises of light industry of Ukraine", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 105, pp. 154—163.
- Bondarenko, S.M. (2004), "Consumer satisfaction as the basis of business success", *Ekonomist*, vol. 4, pp. 35—37.
- Bondarenko, S.M. (2016), "Business excellence of enterprises as a factor of competitiveness of the national economy of Ukraine", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 116, pp. 200—208.
- Bondarenko, S.M. and Mykhajlenko, N.V. (2015), "Basic concept of total quality management TQM: The role of staff", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 103, pp. 139—146.

**Науково-практичний журнал  
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»**



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

**наукове фахове видання України  
З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ  
(Категорія «Б»)**

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності — **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

**[www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua)**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73